

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РАБОЧИМИ МЕСТАМИ НА НАУКОЕМКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ (НА ПРИМЕРЕ ЗАО «НОВОКРАМАТОРСКИЙ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫЙ ЗАВОД»)

Постановка проблемы и ее связь с научными и практическими задачами. Современный рынок машиностроительной техники требует нового качества выпускаемой продукции и снижения издержек на ее производство. Это актуализирует поиск новых путей роста производительности труда и повышения качества продукции и означает управление затратами на каждом рабочем месте. Особую значимость решение данной задачи приобретает для крупных экспортно ориентированных машиностроительных предприятий, реализующих активную инновационную политику с целью наращивания конкурентных преимуществ на внутреннем и внешнем рынках индустриальной техники.

Рабочее место — первичное звено производства, где происходит соединение рабочей силы с предметами и средствами труда. Это зона трудовой деятельности одного или нескольких исполнителей, оснащенная необходимыми средствами для выполнения производственных заданий. Рациональная организация труда рабочего места в производственных структурах предприятия — важнейший фактор обеспечения его эффективной деятельности, выпуска конкурентоспособной продукции.

Анализ последних достижений и публикаций по данной тематике. Во времена СССР вопросы организации труда на рабочих местах централизованно занимались специализированные НИИ и лаборатории, разработки которых до настоящего времени используются на некоторых предприятиях в странах постсоветского пространства, так как эти вопросы в период перехода к рыночным отношениям были отодвинуты на второй план. В современных условиях интерес к проведению исследований в этом направлении со стороны ученых и практиков активизировался, однако выявилось, что разработки по вопросам организации труда каждое предприятие считает своим ноу-хау и они являются закрытой коммерческой информацией. Поэтому для отечественной практики хозяйствования в условиях рыночной экономики проблемы управления организацией труда на рабочих местах во многом являются новыми, а в отечественной экономической литературе и в профессиональных периодических изданиях практически отсутствуют работы, посвященные данной тематике.

Формулировка цели статьи. Анализ тенденций технологических, организационно-экономических, уп-

равленческих изменений в АО «НКМЗ» в соответствии со стратегией его эволюционного развития с целью создания конкурентоспособного элитного предприятия мирового уровня подтверждает, что организация труда требует непрерывного совершенствования на основе использования принципиально новых подходов к управлению трудовой деятельностью путем постоянного ее улучшения на рабочих местах.

Изложение основного материала. Организация труда на рабочих местах должна быть направлена на устранение потерь в производственном процессе с позиции постоянного улучшения, с учетом стратегии предприятия по внедрению в производство нового оборудования, новых конструкций и технологий, информационной системы, развития персонала.

Решение этой чрезвычайно сложной задачи в условиях крупного наукоемкого предприятия требует комплексно-целевого подхода к формированию системы управления трудовой деятельностью на рабочих местах и разработки на этой основе соответствующей модели управления. Выполненные исследования и практика АО «НКМЗ» позволяют утверждать, что целью комплексной системы управления рабочим местом является оптимизация организации труда на рабочем месте, направленная на повышение его производительности.

Комплексная система управления рабочим местом включает в себя:

- характеристики объекта (качественные и количественные показатели);
- инструментальный анализа (показатели оценки, последовательность данных анализа; выявление факторов, влияющих на изменение показателей);
- блок принятия решений (разработка мероприятий по устранению выявленных причин, получение результатов);
- механизм обратной связи.

Первым этапом в выполнении поставленной задачи является классификация и учет всех рабочих мест, существующих на предприятии.

В ЗАО «НКМЗ» разработано Положение по классификации и учету рабочих мест. Согласно разработанному положению все рабочие места разделены в зависимости от категории *трудящихся на рабочих местах* на два вида: рабочие места рабочих и рабочие места руководителей, специалистов и служащих (РСС).

Таблица 1

	Всего по заводу	в том числе по производства						
		МП	ПМО	ГРО и КПО	ПВ и ЭО	ПМ	вспом. цехи	отделы
Всего рабочих мест, в т.ч.	12510	2180	2520	1801	421	1251	2315	2022
рабочие места рабочих	7917	1626	1465	1078	258	936	2002	552
уд. вес в общем кол-ве раб. мест, %	63%	75%	58%	60%	61%	75%	86%	27%
рабочие места РСС	4593	554	1055	723	163	315	313	1470
уд. вес в общем кол-ве раб. мест, %	37%	25%	42%	40%	39%	25%	14%	73%

Дальнейшая классификация выполнена в зависимости от характеристики рабочего места по оснащенности и по выполняемой на этом месте работе. Подход к количеству рабочих мест зависит от принадлежности его к одной из групп классификации.

Все рабочие места классифицируются по определенной схеме, принятой на предприятии, согласно действующему положению по перечню: принадлежность, степень механизации, режим работы, система оплаты, профессия, уровень квалификации, численность работающих, условия труда.

Каждое рабочее место имеет набор характеристик, которые позволяют создать систему технико-экономических показателей, необходимых для анализа оценки эффективности использования рабочих мест в целом на предприятии.

К основным технико-экономическим показателям относятся: общее количество рабочих мест; коэффициент их использования; капиталоемкость рабочего места; стоимость рабочего места; съем продукции с одного рабочего места; коэффициент обновления рабочих мест; коэффициент выведения рабочих мест.

Сегодня на предприятии создано 12510 рабочих мест. Из них 7917 — рабочие места рабочих специальностей и 4593 — рабочие места руководителей, специалистов и служащих. При этом организационная структура имеет дивизионально-продуктовую модель, в состав которой входят 5 производств (5 центров прибыли): металлургическое (МП), металлургического оборудования (ПМО), горнорудного и кузнечно-прессового оборудования (ПГРОиКПО), валков и энергетического оборудования (ПВиЭО), металлоконструкций (ПМ).

Каждое рабочее место входит в одно из произ-

водств. Так как каждое производство имеет свою специфику, то и состав рабочих мест имеет разную структуру. Анализ по структуре рабочих мест в зависимости от категорий трудящихся приведен в табл. 1.

В ЗАО «НКМЗ» разработана компьютерная система по классификационному учету рабочих мест, которая позволяет: формировать базу данных по классификации и учету рабочих мест в электронном виде в каждом подразделении, по производствам и в целом по предприятию; осуществлять контроль наличия и движения рабочих мест с детализацией до участков подразделений; иметь информацию о вновь введенных и выведенных рабочих местах за определенный период; давать оценку эффективности использования рабочих мест в режиме реального времени в целом по предприятию.

Однако сравнительная характеристика вышеуказанных технико-экономических показателей в разрезе отдельных временных периодов дает представление об изменении уровня оснащенности рабочих мест, их укомплектованности, движения, но не дает возможности определить эффективность использования каждого рабочего места.

Вторым этапом после введения в действие Положения по классификации и учету рабочих мест является разработка и внедрение организационно-экономического механизма управления рабочим местом, который позволяет оперировать фактическими и нормативными значениями качественными и количественными показателями состояния рабочих мест. При этом нормативные значения разрабатываются в соответствии с системой качества ИСО 9000 и должны гарантировать рост производительности труда и качество выпускаемой продукции.



Рис. 2. Модель организационно-экономического механизма управления рабочим местом

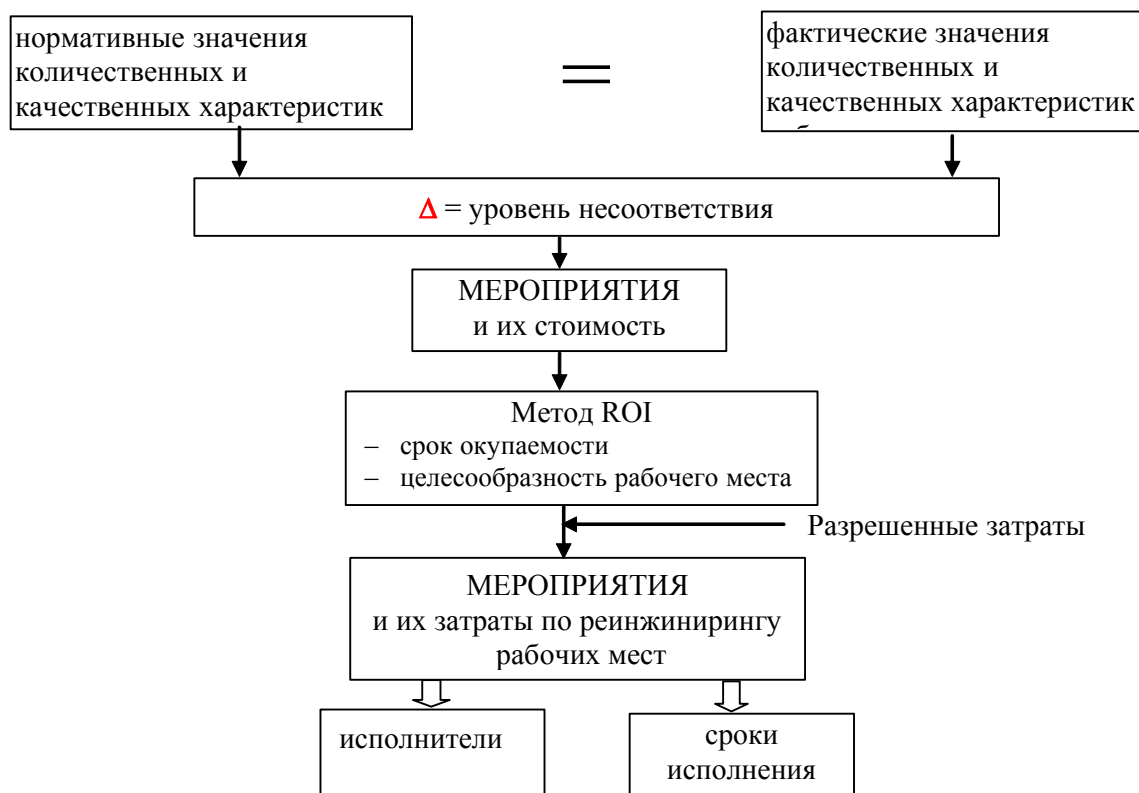


Рис. 3. Модель оценки соответствия рабочих мест корпоративным требованиям

Модель организационно-экономического механизма управления рабочим местом представлена на рис. 2.

Логическим продолжением второго этапа реализации комплексной системы управления организацией труда на рабочих местах является *третий этап*, в процессе которого необходимо выявить несоответствие фактического состояния организации труда на рабочих местах нормативным требованиям и разработки соответствующих мероприятий по устранению этих несоответствий, а также определить стоимость выполнения мероприятий. В дальнейшем — на базе применения метода ROI, позволяющего определить срок окупаемости планируемых затрат, целесообразность сохранения (ликвидации) рабочего места, его реинжиниринга, а следовательно, обеспечения эффективности трудовой деятельности на данном рабочем месте.

Схема, приведенная на рис. 3, дает представление о последовательности работ на третьем этапе.

После выполненной оценки соответствия рабочих мест необходимым нормативным требованиям рассчитывается экономический эффект от внедрения разработанных мероприятий на рабочих местах предприятия.

Важно подчеркнуть, что состояние организации труда на рабочем месте и нормативные характеристики поддерживаются в режиме реального времени (месяц, квартал, год) с помощью компьютерной системы по комплексной оценке состояния рабочих мест на предприятии.

На предприятии в течение ряда лет проводится работа по переходу на процессный метод управления на основе бизнес-процессов, что создает условия для внедрения инновационных форм организации труда на рабочих местах в рамках реализации Программы ускоренного эволюционного развития ЗАО «НКМЗ» с целью создания конкурентоспособного элитного предприятия мирового класса и модели биореинжиниринга ЗАО «НКМЗ».

Выводы из данного исследования и перспективы дальнейших разработок в этом направлении. Комплексная система управления рабочими местами на крупном наукоемком машиностроительном предприятии позволит снизить затраты и повысить качество, уровень обслуживания и оперативность выполнения работ непосредственно на рабочем месте.

Для реализации функционирования комплексной системы с целью соответствия предприятию мирового уровня НКМЗ вкладывает значительные средства в развитие. Так, в 2006 г. инвестиции составили 246 млн грн. Из этих средств более 50 % направлено на ввод в действие нового оборудования и современных информационных технологий. В 2007 году на развитие завода планируется направить 407 млн грн.

ЗАО «НКМЗ» динамично развивается, и перед ним стоят глобальные стратегические задачи. Для их достижения и выхода на уровень мировых фирм необходимо искать пути совершенных методов решения задач по направлениям оптимизации производственного цикла, минимизации затрат при изготовлении продукции, повышения производительности труда, а также своевременной подготовки и обеспечения высококвалифицированными кадрами рабочих мест, укомплектованных новейшим высокотехнологичным оборудованием, приобретаемым в рамках инновационного развития предприятия.

Литература

1. Пашуто В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии. — М.: Кнорус, 2005. — 320 с.
2. Методические рекомендации по определению рабочих мест // Человек и работа: Инф. бюллетень Министерства труда Украины. — 1995, ноябрь. — С. 22—30.
3. Панков В.А. Управление стоимостью наукоемкого машиностроительного предприятия: теория и практика. — К.: Наук. думка, 2003. — 424 с.